

Les petits  
déjeuners du  
management



Les nouveaux visages du leadership :  
entre rupture et continuité

Amaury GRIMAND  
Professeur des Universités - IAE de Poitiers

# A chacun sa définition ...



- Le leadership peut être défini de façon générique comme la capacité d'une personne à obtenir l'adhésion et l'engagement de ses collaborateurs en vue d'un objectif donné
- ✓ Le véritable leadership dans une entreprise c'est la force de son **modèle économique et social** (Vincent Bolloré, PDG groupe Bolloré)
- ✓ « Le leadership c'est **transformer la vision en réalité** » (Warren Bennis)
- ✓ « Le leadership se traduit par **l'autorité naturelle**, celle qui exige du prestige pour exister et de la distance pour perdurer. La **distance** est toujours nécessaire car on révère peu ce que l'on connaît bien » (Charles de Gaulle)
- ✓ « Le leadership est la combinaison de la stratégie et du **caractère**. Si par hasard il doit vous en manquer un il est préférable que ce soit la stratégie » (Général Norman Schwarzkopf)

# Mythes et fictions du leadership



<b>SENS COMMUN</b>	<b>DANS LES FAITS ...</b>
Le leadership correspond à l'application de principes universels	Le leadership n'a de sens que par rapport à un contexte
Il existe un portrait-type du 'bon' leader pouvant être traduit en une liste de qualités personnelles	Il existe une très grande variété de styles de leadership + ou – pertinents selon les situations et secrétant chacun leurs propres faiblesses
Le leadership se concentre dans les mains du dirigeant transformé en figure quasi-mythique	Le leadership est de plus en plus distribué. Le leader doit composer avec une multiplicité de parties prenantes
Leadership et managent sont deux formes d'action distinctes	Leadership et managent sont deux formes d'action complémentaires

# Quand le leadership s'affronte à la culture d'entreprise : Carly Fiorina & Hewlett Packard

## Mythes

Rupture avec le mythe fondateur

## Fin du pacte social

Plans sociaux  
Gel des salaires  
Gel de la promotion interne

La fin de la HP Way ?

## Systèmes d'évaluation de la performance

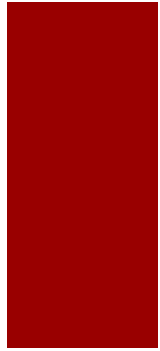
Benchmark externe  
Démultiplication systèmes de reporting

## Rituels et routines

D'une communication directe, interactive à une communication de masse, impersonnelle  
Identification des mauvaises pratiques

## Organisation interne

D'une constellation de divisions produits au retour à la centralisation

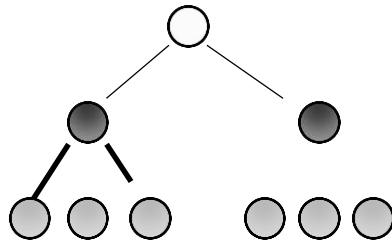


# La dimension culturelle du leadership

(d'après Lewis)

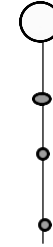


## Etats-Unis



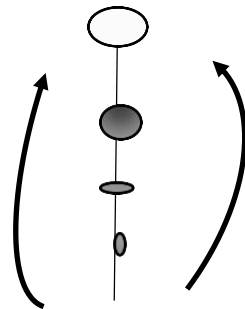
Individualisme structuré

## France



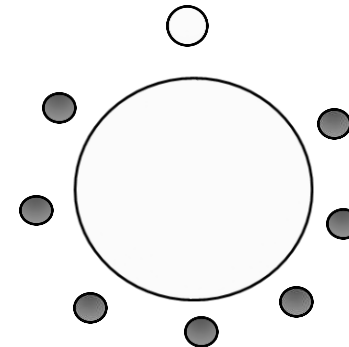
Autocratique  
« Logique de l'honneur »

## Allemagne



Hiérarchique, consensuel

## Suisse



Egalitaire

# La dimension culturelle du leadership



<b>CULTURES MONOCHRONIQUES</b>	<b>CULTURES POLYCHRONIQUES</b>
Réalisation d'une seule tâche à la fois	Réalisation de plusieurs tâches à la fois
Focus exclusif sur la tâche à réaliser	Capacité à passer d'une tâche à l'autre avec interruptions fréquentes
Engagement perçu comme un impératif devant être respecté	Engagement susceptible d'être révisé en fonction de la situation
Relation orientée sur l'exécution de la tâche	Relation orientée sur les personnes concernées par la tâche
Travail méthodique à un rythme régulier	Travail intense avec moments de créativité / initiative personnelle

# Carlos Ghosn, un dirigeant bâtisseur et stratège

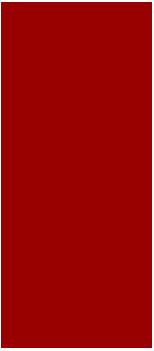


- Assume un **rôle décisionnel fort** (ne souhaite pas s'entourer de conseillers et de consultants)
- **Engagement** sans condition et recherche de **cohérence entre discours et comportements**. Gestion **symbolique** du changement
- La formulation d'une **vision stratégique** - Nissan Revival Plan - respectant les intérêts des parties prenantes
- Une compréhension aigüe des **problématiques interculturelles**
- Création d'un **sens de l'urgence** et vitesse d'exécution du changement
- Mise en œuvre d'un **contrôle interactif**

Modèle de  
**l'entrepreneur innovateur**

- ✓ Vision à long terme
- ✓ Volonté de structurer les tendances du marché

**dyson**



Modèle du **paternalisme 'éclairé'**

- ✓ Focus sur l'interne et la qualité des ressources humaines
- ✓ Action sur la culture, l'organisation du travail, la RSE



Modèle de **l'excellence opérationnelle**

- ✓ Formalisation des processus
- ✓ Dispositifs de contrôle et de planification



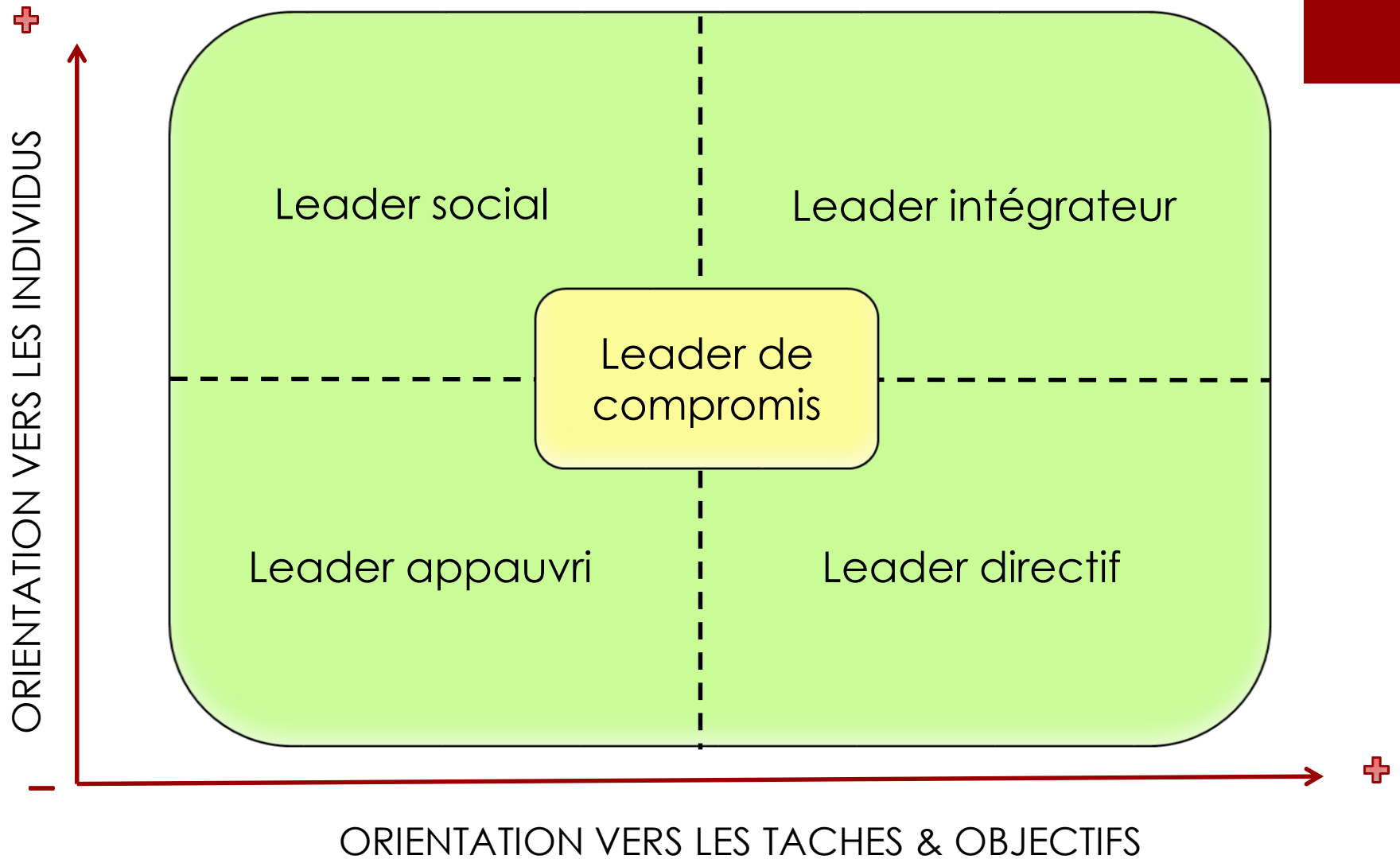
Modèle du **réseau**

- ✓ Inscription forte du dirigeant dans des réseaux multiples
- ✓ Surexposition médiatique

*free*



# Les styles de leadership



# Les rôles du manager

(d'après Mintzberg)



RÔLES	CARACTÉRISTIQUES
<b>Chef symbolique</b>	Le manager incarne les valeurs de l'organisation
<b>Meneur d'hommes</b>	Le manager est responsable de son personnel : recrutement, formation, motivation, etc.
<b>Agent de liaison</b>	Le manager entretient un réseau relationnel avec les parties prenantes : pairs, clients, fournisseurs, etc.
<b>Pilote</b>	Le manager exerce une veille sur son environnement
<b>Informateur</b>	Le manager redistribue l'information à ses collaborateurs quand cela est nécessaire à leur travail
<b>Porte-parole</b>	Le manager est responsable de la diffusion de l'information à l'extérieur de l'organisation

# Les rôles du manager

(d'après Mintzberg)



LIES A LA DECISION

ROLES	CARACTÉRISTIQUES
<b>Entrepreneur</b>	Le manager est porteur d'une vision stratégique
<b>Arbitre</b>	Le manager doit savoir réagir à des réactions de crise
<b>Financier</b>	Le manager agit comme répartiteur des ressources
<b>Négociateur</b>	Le manager doit faire face à des situations conflictuelles telles que des conflits syndicaux, des menaces de grèves...



# Michel Platini



- 1979 - Transfert au club de Saint-Etienne
- 1982 - Rejoint la Juventus de Turin
- 1984 - Rempporte le championnat d'Europe en tant que capitaine
- 1988 - Sélectionneur de l'équipe de France
- 1998 - Co-Président du comité d'organisation du mondial en France.
- 1999 - Elu meilleur joueur du siècle devant Zinédine Zidane
- 2007 - Election à la tête de l'Union Européenne de football - UEFA
- 29 Juillet 2015 - Officialisation de sa candidature à la tête de la FIFA



# Michel PLATINI



ROLES	ILLUSTRATIONS
<b>Chef symbolique</b>	Une montée en puissance dans les instances du foot dont il déclare ne pas l'avoir explicitement voulu (sauf UEFA) <i>Capitaine et n° 10 de l'équipe de France</i>
<b>Meneur d'hommes</b>	« Quand tu es Président, tu as 10 000 personnes sous ta responsabilité, des salariés et beaucoup de bénévoles; tu essaies de faire partager ton envie à tout le monde » <i>« Lors des matchs des bleus Il parlait beaucoup à ses partenaires, on sentait qu'il était leur inspirateur »</i> <i>« Platini, en plus de son propre talent, il rendait tout plus facile et ses partenaires meilleurs »</i>
<b>Agent de liaison</b>	Beaucoup de temps passé en rencontres avec les pairs & subordonnés. Beaucoup de temps consacré à rencontrer les fédérations (25 pays/an). S'efforce de parler à toutes les confédérations. Entretient des liens étroits avec les équipementiers sportifs (ADIDAS). Liens privilégiés avec les médias (a été consultant pour Canal +) <i>Fait le lien entre anciennes et nouvelles générations</i>

Michel PLATINI



ROLES	ILLUSTRATIONS
<b>Pilote</b>	« Il a de grandes facultés d'adaptation et d'anticipation » (Jean Louis Valentin, un de ses proches conseillers)
<b>Informateur</b>	Choisit en tant que dirigeant ses prises de parole et ne laisse à personne d'autre le soin de parler à sa place
<b>Porte-parole</b>	« A l'occasion de la préparation de la coupe de monde de football en France en 1998, la Fédération m'avait préparé des argumentaires pour convaincre les maires des sites pressentis - Lyon, Bordeaux, etc. Mais je trouvais les discours trop techno. Alors, j'ai appris à les mettre à ma sauce, j'ai appris sur le tas. Avec le temps, je n'ai pas honte de dire que je suis devenu un pro du discours... » <b>En tant que capitaine et du fait de son lien privilégié avec les différents entraîneurs, rapporte et transmet l'information venant des entraîneurs aux autres joueurs</b>

ROLES	ILLUSTRATIONS
<b>Entrepreneur</b>	<p>Michel Platini est doté d'une véritable vision stratégique pour l'UEFA : démocratisation de la ligue des champions, abolition G14 (lobby grands clubs), renforcement du poids des petits pays dans le fonctionnement des instances de l'UEFA ...</p> <p>« Je n'ai aucun problème avec l'argent, j'en ai gagné beaucoup. Je n'ai rien contre l'argent mais je ne veux pas que ce soit lui qui commande »</p>
<b>Arbitre</b>	<p>Opposant farouche à l'arbitrage vidéo.</p> <p>Vitesse d'exécution des réformes dont la plupart auront été menées en moins d'un an de mandat</p> <p>« Il manie l'humour pour faire avancer ses idées. Il a toujours laissé parler les autres, même si, à la fin, il ne se gênait pas pour décider... »</p>
<b>Financier</b>	<p>Gestion des droits de retransmission télé générés par le championnat d'Europe 2008 en Suisse et en Autriche. Plus de 1 milliard d'euros en jeu</p>
<b>Négociateur</b>	<p>« Avec toutes ces années en politique, j'ai appris à dire ce que les gens veulent entendre... alors j'affirme que la Roumanie est une grande équipe ».</p> <p>En amont de sa candidature à la FIFA, bénéficie du soutien des confédérations d'Amérique du Sud, d'Amérique du Nord et Centrale, d'Asie. Bénéficie de soutiens politiques quelle que soit la majorité.</p> <p>« Le patron, c'était lui; il savait se montrer généreux avec ses coéquipiers et en matière de négociation des primes de matchs » (Luis Fernandez, Mars 2008)</p>

# Managers & leaders : une distinction à relativiser ?



<b>MANAGERS</b>	<b>LEADERS</b>
Planification & gestion budgétaire	Formulation d'une vision
Entendent assurer la prévisibilité des activités	Entendent initier le changement
Horizon de court terme	Horizon de long terme
Dirigent par le contrôle	Dirigent par la responsabilisation
Sont profondément logiques	Sont profondément intuitifs
Cherchent à savoir comment	Cherchent à savoir pourquoi